

## IMPLEMENTASI STRATEGI *TALENT SCOUTING* MENUJU POLRI YANG PRESISI (Studi Kasus Pada Baintelkam Polri)

Hadyan Hawari<sup>1</sup>, Basir S<sup>2</sup>, Chairul muriman setyabudi<sup>3</sup>  
Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia  
[Hadyanhawari1@gmail.com](mailto:Hadyanhawari1@gmail.com), [Basir@ui.ac.id](mailto:Basir@ui.ac.id), [cak\\_iir@yahoo.co.id](mailto:cak_iir@yahoo.co.id)

### ABSTRAK

Baintelkam merupakan Badan pengemban Fungsi Intelijen keamanan Polri yang berperan dalam memberikan masukan kepada pimpinan tentang perkembangan keamanan dan ketertiban dalam masyarakat. Diperlukan analisa intelijen yang tajam dan akurat sehingga segala kemungkinan tentang perkembangan kamtibmas dapat diantisipasi oleh kepolisian. Minat lulusan Akademi Kepolisian pada fungsi intelijen keamanan ini juga masih kurang sehingga banyak SDM *Talent scouting* dari Baintelkam yang berpindah fungsi teknis, Hal ini berdampak pula akan kekurangan pimpinan pada fungsi intelijen keamanan tersebut sehingga harus diisi oleh SDM dari fungsi teknis lain. Regenerasi dan rekrutmen belum sesuai harapan karena kurangnya minat berkarier di fungsi Intelijen khususnya pada level perwira pertama, disisi lain terdapat pejabat struktural di fungsi Intelijen yang tidak memiliki latar belakang dan kemampuan Intelijen sehingga mempengaruhi kuantitas hasil tugas Intelijen pada umumnya. Sehingga diperlukannya analisa Implementasi *talent scouting* Baintelkam dalam pelaksanaan tugas di fungsi teknis intelijen menuju Polri yang Presisi. Tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan implementasi *talent scouting* Baintelkam dalam mewujudkan Polri yang presisi; Untuk menganalisis implementasi *talent scouting* yang tepat bagi Baintelkam dalam mewujudkan Polri yang presisi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode penelitian kualitatif, dengan metode pendekatan studi kasus pada Baintelkam Polri. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini berupa: 1). Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi *talent scouting* di Baintelkam diantaranya adalah: kesenjangan antar generasi yang sangat mencolok; Kompleksitas permasalahan keamanan dan ketertiban di era global seperti saat ini berkaitan dengan fenomena ketimpangan proporsi personil Polri yang berminat untuk berkarier dalam bidang intelijen; minat bergabung sebagai anggota Baintelkam Polri; dan pemimpin yang berkualitas dan sesuai dengan tujuan pembentukan Baintelkam Polri dan juga kondisi dan perkembangan teknologi yang semakin maju. 2). Badan Intelijen dan Keamanan Polri melakukan penyelarasan Strategi *Talent scouting* berdasarkan tahapan kunci yaitu: menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan, membuat program percepatan pengembangan, menugaskan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan program dengan kebutuhan organisasi dalam pencapaian tujuannya yaitu menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

**Kata Kunci:** Baintelkam, *Talent scouting*, Polri, SDM

### ABSTRACT

*Baintelkam is the Agency for the Intelligence and Security Function of the Indonesian National Police which plays a role in providing input to the leadership on developments in security and order in society. A sharp and accurate intelligence analysis is needed so that all possibilities regarding the development of security and community services can be anticipated by the police. The interest of the Police Academy graduate in the security intelligence function is still lacking so that many talent scouting personnel from Baintelkam have changed technical functions. This has an impact on the lack of leadership in the security intelligence function so that it must be filled by HR from other technical functions. Regeneration and recruitment have not matched expectations due to a lack of interest in a career in the Intelligence function, especially at the first officer level, on the other hand there are structural officers in the Intelligence function who do not have Intelligence background and capabilities so that they affect the quantity of the results of Intelligence tasks in general. Therefore, the need for analysis of baintelkam talent scouting implementation in the implementation*

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

<sup>2</sup> Dosen Pembimbing Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

<sup>3</sup> Dosen Pembimbing Mahasiswa Magister Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia.

of tasks in the technical functions of intelligence towards a Precision Police. The purpose of this study is: To analyze the factors that affect the implementation of baintelkam talent scouting in realizing a precision police force; To analyze the implementation of talent scouting for Baintelkam in realizing a precision police. The method used in this study is qualitative research method, with the method of case study approach on Baintelkam Polri. The results obtained from this study are: 1). Factors that influence talent scouting strategies in Baintelkam include: Gaps between generations are very striking; The complexity of security and order problems in the global era as it is today relates to the phenomenon of inequality in the proportion of Police personnel interested in a career in intelligence; Interest in joining Baintelkam Polri; and leaders who are qualified and in accordance with the purpose of the establishment of Baintelkam Polri and also the condition and development of increasingly advanced technology. 2). The National Police Intelligence and Security Agency conducts a campaign of Talent scouting Based on key stages, namely: setting talent criteria, selecting development center groups, creating development acceleration programs, assigning key positions, and evaluating the progress of the program with the needs of the organization in achieving its goal of maintaining security and public order.

**Keywords:** Baintelkam , Talent scouting, Indonesia National Police, HRM

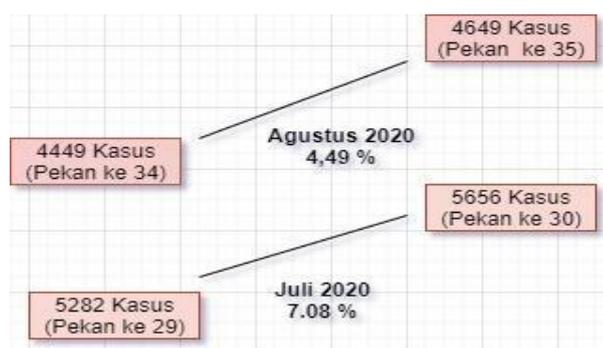
## PENDAHULUAN

Sebagai institusi yang bertugas memberi keamanan dan kenyamanan warga Negara, Polri berkewajiban melakukan pemeliharaan dan ketertiban masyarakat melalui upaya pencegahan sebagaimana amanat UU No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia. Selain itu Polri juga diamanatkan menjunjung etika kemasyarakatan berupa, sikap moral yang senantiasa memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat menegakan hukum, melindungi serta mengayomi, dan puncaknya melayani publik dengan mengindahkan kearifan lokal dalam budaya Indonesia. Untuk mendukung terselenggaranya hal tersebut tentu tidak lepas dari fungsi Intelijen keamanan Polri sebagai pelaksana fungsi intelijen keamanan yang meliputi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan guna terpeliharanya stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat yang kondusif, harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan situasi sehingga apabila muncul ancaman faktual dapat ditangani secara profesional dan proporsional sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Agar memberikan *value* yang maksimal, maka perlu diselaraskan antara strategi SDM dengan strategi organisasi. Dengan demikian, SDM harus dikelola dengan baik agar bisa membantu mewujudkan visi misi organisasi.

Sesuai dengan UU Polri no. 2 Tahun 2002 dan juga Keppres No.70 tahun 2002 Tentang Organisasi dan tata kerja Polri dijelaskan bahwa Baintelkam merupakan badan pelaksana di bawah Kapolri yang bertugas membina dan menyelenggarakan kegiatan intelijen dalam bidang keamanan baik untuk kepentingan pelaksanaan tugas operasional dan manajemen Polri maupun untuk mendukung tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan keamanan dalam negeri. Fungsi Intelijen keamanan Polri sangat berperan dalam memberikan masukan kepada pimpinan tentang perkembangan keamanan dan ketertiban dalam masyarakat. Diperlukan analisa intelijen yang tajam dan akurat sehingga segala kemungkinan tentang perkembangan kamtibmas dapat diantisipasi oleh kepolisian. Maka dituntut peran dan fungsi Intelijen keamanan dalam menjalankan tugasnya dalam menghadapi perkembangan paradigma kamtibmas. Intelijen berkaitan dengan proses penginderaan awal atau lebih dikenal dengan *early warning system* (sistem peringatan dini). Kegiatan intelijen merupakan bagian integral sistem peringatan dini yang memungkinkan pembuat kebijakan memiliki *fore knowledge* (kewaspadaan dini). Kepolisian juga mencatat angka kriminalitas yang meningkat dari hari ke hari terutama selama masa pandemi. Divisi Humas Polri juga mengatakan bahwa angka kriminalitas meningkat 4.49 persen dalam pertengahan tahun 2020.<sup>4</sup> Dari data tersebut tentu sangat diperlukan eksistensi dari fungsi Intelijen yang berkaitan dengan proses penginderaan awal atau lebih dikenal dengan *early warning system* (sistem peringatan dini) sebagai bentuk pencegahan agar kejahatan tersebut dapat digagalkan dan merupakan bagian integral sistem peringatan dini yang memungkinkan pembuat kebijakan memiliki *fore knowledge* (kewaspadaan dini).

---

<sup>4</sup> Penyalahgunaan narkoba dan kejahatan jalanan menjadi dua kasus dengan jumlah tertinggi, koran tempo, edisi 4 September 2020.



Gambar1.1 Sumber : Koran Tempo, 04/09/2020

Untuk dapat menjalankan tugas secara profesional maka diperlukan SDM fungsi Intelijen keamanan Polri yang kompeten serta berkualitas, langkah idealnya sejak dini yaitu salah satunya ialah dengan dilaksanakan program pencarian ‘bibit unggul dan berbakat’ terutama SDM yang memenuhi kriteria *attitude* “baik” (untuk mendapatkan *good input*), diikuti dengan manajemen kinerja yang mengelola kondisi dan perilaku SDM agar selalu taat meningkatkan kinerja (untuk mendapatkan *good process*) sehingga organisasi menghasilkan kinerja dan mencapai target optimal (*good output*). Pembinaan Anggota Polri secara umum diatur dalam Peraturan Kapolri Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia serta SK Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor : Kep/997/XII/2004 tentang Pedoman Administrasi Dewan Pertimbangan Karier Anggota Polri. Tahap penerimaan merupakan faktor yang cukup krusial dalam menentukan Baintelkam mendapatkan SDM yang unggul, sebab dalam proses penerimaan akan terdiri beberapa tahap yang dapat menjaring orang-orang yang dikehendaki oleh organisasi (Condrey, 2005). Dalam menjaring SDM saat ini Baintelkam melakukan metode baru dalam mencari kandidat terbaik.

Unit Opsnal pada tingkat Polsek meskipun sudah terstruktur, namun pada beberapa Polda jumlah personilnya masih sangat terbatas sehingga unit Polsek belum terisi dengan penuh sesuai struktur Unit Intelkam Polsek, hal ini dapat mempengaruhi kinerja pada kegiatan deteksi dini. Secara kualitas personel unit Opsnal Intelijen mulai dari tingkat Mabes sampai Polsek belum menunjukkan lapis kemampuan sesuai struktur organisasi. Regenerasi dan rekrutmen belum sesuai harapan karena kurangnya minat berkarier di fungsi Intelijen khususnya pada level perwira pertama, disisi lain terdapat pejabat struktural di fungsi Intelijen yang tidak memiliki latar belakang dan kemampuan Intelijen sehingga mempengaruhi kuantitas hasil tugas Intelijen pada umumnya. Terdapatnya sejumlah personel yang berkemampuan Intelijen Keamanan dari kepangkatan Bintara hasil *talent scouting*, dalam kenyataannya bertugas di luar fungsi Intelijen.

Adapun tujuan yang dilakukan melalui rekrutmen *talent scouting* yang sudah dilakukan belakangan ini menurut Rencana Kerja Baintelkam. Dengan berjalannya program ini maka harapan Baintelkam dapat menjaring SDM yang memiliki bakat dan potensi dasar yang unggul sehingga dapat dilatih dan dididik untuk bisa menjalankan tupoksi Baintelkam demi mewujudkan Polri yang presisi. Upaya mewujudkan Polri yang presisi ini sesuai dengan program unggulan yang dicannangkan oleh Kapolri. Mengusung jargon Presisi yaitu (prediktif, responsibilitas, transparansi, berkeadilan), ada 16 program prioritas Kapolri, yaitu: 1) Penataan Kelembagaan; 2) Perubahan Sistem dan Metode Organisasi; 3) Menjadikan SDM Polri Yang Unggul di Era *Police 4.0*; 4) Perubahan Teknologi Kepolisian Modern di Era *Police 4.0*; 5) Pemantapan Kinerja Pemeliharaan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat; 6) Peningkatan Kinerja Penegakan Hukum; 7) Pemantapan Dukungan Polri Dalam Penanganan Covid-19; 8) Pemulihan Ekonomi Nasional; 9) Menjamin Keamanan Program Prioritas Nasional; 10) Penguatan Penanganan Konflik Sosial; 11) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Polri; 12) Mewujudkan Pelayanan Publik Polri Yang Terintegrasi; 13) Pemantapan Komunikasi Publik; 14) Pengawasan Pimpinan Dalam Setiap Kegiatan; 15) Penguatan Fungsi Pengawasan; dan 16) Pengawasan Oleh Masyarakat Pencari Keadilan (*Public Complaint*).

Strategi yang diterapkan saat ini dalam *talent scouting* di Baintelkam Polri hingga saat ini

menunjukkan bahwa yang dilaksanakan merupakan hal yang tidak mudah dan memiliki kerumitannya tersendiri. Hal ini dapat diperhatikan dari kondisi di lapangan banyak hal yang mempengaruhi upaya perekrutan dengan cara *talent scouting*. Hal tersebut kemudian menyebabkan kesulitan untuk mendapatkan anggota Baintelkam dalam jumlah yang memadai. Berdasarkan data yang dimiliki oleh Baintelkam pada rentang tahun 2013-2017, jumlah total calon anggota Baintelkam yang didapatkan dengan *talent scouting* hanya 197 orang secara keseluruhan, secara mendetail hal ini dapat diperhatikan pada tabel 1.2. Jumlah tersebut masih sangat kecil jika dibandingkan dengan kebutuhan SDM Baintelkam.

Keterbatasan jumlah kemudian menunjukkan bahwa upaya implementasi rekrutmen anggota Baintelkam dengan menggunakan *talent scouting* masih kurang maksimal. Hal ini kemudian mendorong perlunya suatu strategi implementasi yang lebih optimal untuk dapat diterapkan dalam upaya rekrutmen dengan menggunakan *talent scouting* di wilayah Baintelkam. Strategi implementasi merupakan proses yang dilakukan untuk merancang struktur dan mengalokasikan sumber daya untuk memberlakukan strategi yang telah dipilih organisasi. Hal ini terdiri dari penataan organisasi, alokasi sumber daya, memastikan bahwa organisasi memiliki anggota kepolisian yang terampil, dan mengembangkan sistem penghargaan yang menyelaraskan perilaku anggota kepolisian dengan tujuan strategis organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). Strategi yang digunakan oleh suatu organisasi akan membutuhkan kemampuan sumber daya manusia tertentu. Penyelarasan strategi implementasi dengan proses SDM pada akhirnya digunakan untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi.

*Human Resource (HR) Practice* merupakan praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia yang terderivasi dari target strategis organisasi. Implementasi HR practice akan menyebabkan adanya peningkatan kepuasan anggota kepolisian berkaitan dengan dengan kemampuan kerja anggota kepolisian saat ini, dan peningkatan produktivitas organisasi (Ybema, van Vuuren, & van Dam, 2020). HR practice kemudian mengarah pada pengelolaan sumber daya manusia dengan cara yang lebih baik dan sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini kemudian membutuhkan kemampuan SDM (*HR capabilities*) yang sesuai untuk dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. *HR capabilities* dapat didefinisikan sebagai seperangkat keterampilan dan perilaku yang diperoleh dan dimiliki oleh individu atau dihasilkan oleh interaksi antar individu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Park, Bae, & Hong, 2017).

Perkembangan jumlah penerimaan calon bintara Polri secara keseluruhan pada tahun 2019 menunjukkan peningkatan. Namun kemudian jumlah tersebut masih dianggap tidak cukup untuk dapat memenuhi kebutuhan SDM Baintelkam. Selain itu, minat lulusan Akademi Kepolisian pada fungsi Baintelkam ini juga masih kurang sehingga masih banyak SDM *Talent scouting* Baintelkam yang berpindah fungsi teknis sehingga berdampak pula akan kekurangan pimpinan pada fungsi Baintelkam tersebut sehingga harus diisi oleh SDM dari fungsi teknis lain, oleh karena itu, diperlukan analisa lebih lanjut mengenai implementasi *talent scouting* pada Baintelkam. Hal ini kemudian menunjukkan kurang maksimalnya upaya implementasi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan terutama dalam upaya rekrutmen dengan menggunakan *talent scouting*. Oleh karena itu, penting untuk melakukan tinjauan terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia Baintelkam saat ini sehingga kemudian dapat dikembangkan kerangka implementasi yang lebih baik agar upaya *talent scouting* menjadi lebih optimal. Dalam tulisan ini akan dilakukan analisis terhadap Implementasi *talent scouting* Baintelkam dalam pelaksanaan tugas di fungsi teknis intelijen menuju Polri yang Presisi.

### **Tinjauan Teoritis**

Menurut Subekhti (2012:1) Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*human resources management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain' maka MSDM memfokuskan pada 'orang' baik sebagai subjek atau pelaku sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*Planning*), diorganisasikan (*Organizing*), dilaksanakan (*directing*), dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif. Menurut Sedarmayanti (2008:349) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa. Tantangan utama MSDM

sektor publik dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah belum efektifnya sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Hardianja (2015:26) memberikan pernyataan bahwa MSDM dilakukan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya MSDM mendapatkan banyak tantangan yaitu dari tantangan internal, eksternal dan profesional. Tantangan eksternal yaitu tantangan yang berasal dari luar organisasi dan keadaannya tidak dapat dikendalikan. Tantangan tersebut diantaranya sebagai berikut:

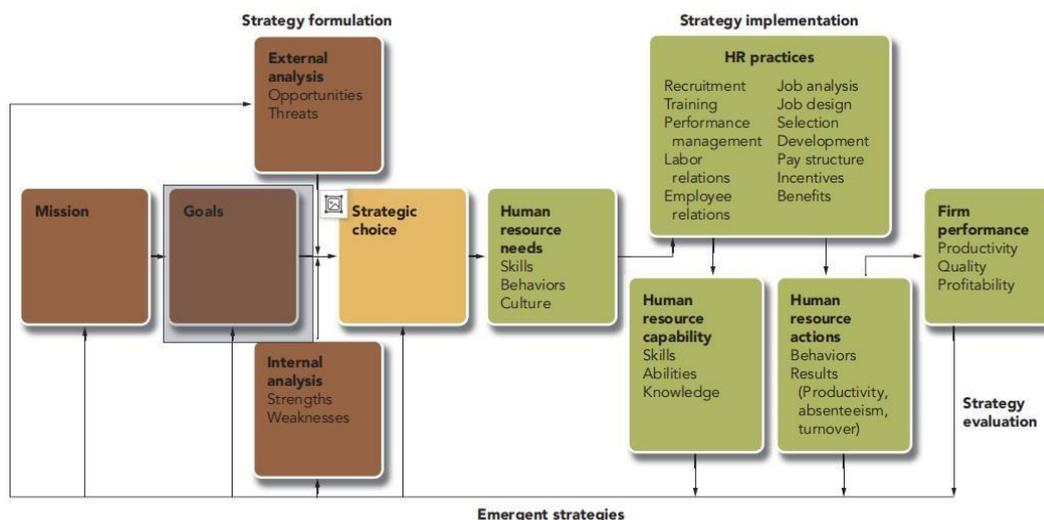
- 1) Keadaan dan perubahan tenaga kerja.
- 2) Keadaan dan perubahan teknologi
- 3) Keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan
- 4) Keadaan dan perubahan pemerintah'

Selanjutnya adalah tantangan yang berasal dari organisasional atau dari internal. Tantangan internal adalah elemen faktor yang berasal dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan MSDM. Tantangan tersebut diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tuntutan-tuntutan pegawai
- 2) Penyedia sistem informasi pegawai
- 3) Tuntutan budaya organisasi.
- 4) Struktur organisasi dalam penelitian ini

MSDM menjadi suatu hal yang penting sebagai dasar kajian dari proses *Talent scouting* pada Baintelkam Polri.

Manajemen strategik didefinisikan sebagai proses evaluasi, perencanaan, dan implementasi yang dirancang untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif (Hitt, Ireland, and Hosskisson, 2012). Ada empat fase utama dari proses manajemen strategis yaitu sebagai berikut: a) Penetapan rencana strategis, b) Perumusan strategi; c) Implementasi strategi; dan d) Evaluasi strategis. Proses manajemen strategi memiliki dua fase yang berbeda namun saling bergantung: strategi perumusan dan implementasi strategi. Selama perumusan strategi, kelompok perencanaan memutuskan arah strategis dengan mendefinisikan misi organisasi dan tujuan, peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internalnya. Mereka kemudian menghasilkan berbagai alternatif strategis dan membandingkan kemampuan alternatif tersebut untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Selama implementasi strategi, organisasi mengikuti strategi yang dipilih. Ini terdiri dari penataan organisasi, mengalokasikan sumber daya, memastikan bahwa organisasi memiliki anggota kepolisian yang terampil menempatkan, dan mengembangkan sistem penghargaan yang menyelaraskan perilaku anggota kepolisian dengan tujuan strategis organisasi. Kedua tahapan manajemen strategis ini harus dilakukan efektif. Penting untuk diperhatikan bahwa proses ini tidak terjadi secara berurutan. proses ini memerlukan suatu konstanta siklus informasi dan pengambilan keputusan (Noe et al, 2015).



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi Terbagi dari 2 Fase

Sumber: Noe & Hollenbeck & Gerhart & Wright, Human Resource Management: gaining a competitive advantage. ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies, 2015.

*Talent scouting (talent management)* merupakan proses di mana organisasi mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi tersebut akan kebutuhan SDM yang berbakat dalam melakukan pekerjaan strategis yang ada di organisasi (Cappelli & Keller, 2014). Pengembangan *talent scouting* merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena kemampuan mengembangkan dan menerapkan *talent scouting* terintegrasi dianggap sebagai peta jalan untuk kesuksesan organisasi (Narayanan, Rajithakumar, & Menon, 2018). Selanjutnya, Pella dan Inayati (2011:82) menambahkan *talent scouting* berbicara tentang manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *talent scouting* adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh anggota organisasi yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Tahapan dalam *Talent scouting* Endratno (2011) melakukan analisa tentang tahapan yang dilakukan dalam *talent scouting* yang meliputi:

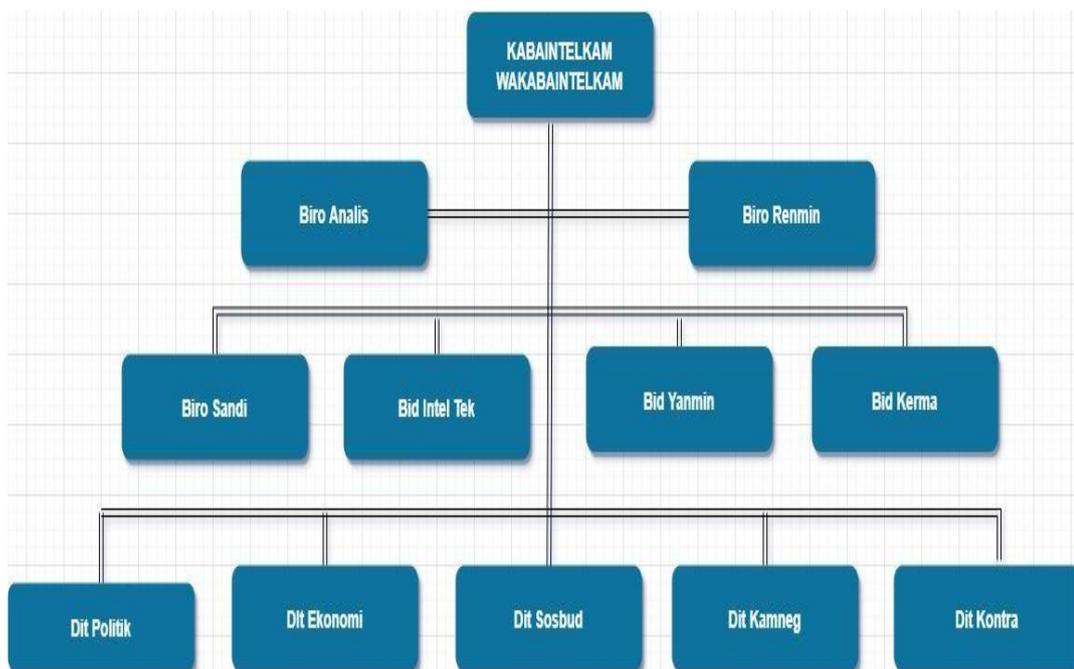
1. Mendefinisikan secara jelas tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan Sebelum memulai pencarian, spesifikasikan kompetensi dan pengalaman minimum yang diperlukan organisasi yang paling menggambarkan talenta.
2. Uraikan kesempatan yang menantang Jelaskan pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran / tanggungjawab pekerjaan bagi kandidat.
3. Jalinlah kemitraan dengan agensi rekrutmen yang memahami dan mengerti kebutuhan organisasi. Agensi rekrutmen yang baik akan memahami talenta apa dan bagaimana memberikan kandidat terbaik yang memenuhi harapan.
4. Perankan “pemasaran” dalam merekrut talenta Dapat menggunakan kombinasi media cetak maupun online dan aktifitas lainnya yang menggambarkan aspek pemasaran efektif merekrut talenta.
5. Tentukan jangka waktu penempatan Individu bertalenta memiliki waktu terbatas, dan umumnya kehilangan perhatian jika proses perekrutan terlalu lama.
6. Kurangi resiko Gunakan seperangkat tools yang efektif dalam screening kandidat, gunakan teknik *competency based interview* dan ujilah kandidat untuk memvalidasi ketrampilan dan kompetensi yang sesuai.

*Talent scouting* ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan pegawai berbakat. Kesuksesan *talent scouting* ditentukan oleh kemampuan organisasi mengidentifikasi kemampuan anggotanya.

Badan Intelijen Keamanan Polri yang selanjutnya disingkat Baintelkam Polri adalah unsur pelaksana tugas pokok yang bertugas membantu Kapolri dalam membina dan menyelenggarakan fungsi intelijen keamanan bagi kepentingan pelaksanaan tugas dan manajemen Polri secara umum guna mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan keamanan dalam negeri. Pengamanan intelijen dilakukan melalui :

- a. pengamanan administrasi; dan
- b. pengamanan operasional.

Pengamanan administrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a merupakan pengamanan melalui pelayanan administrasi intelijen, dan pengamanan operasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf b merupakan pengamanan yang dilakukan melalui tahap-tahap, taktik dan teknik operasional pengamanan intelijen (Peraturan Kabaintelkam Polri, 2013).

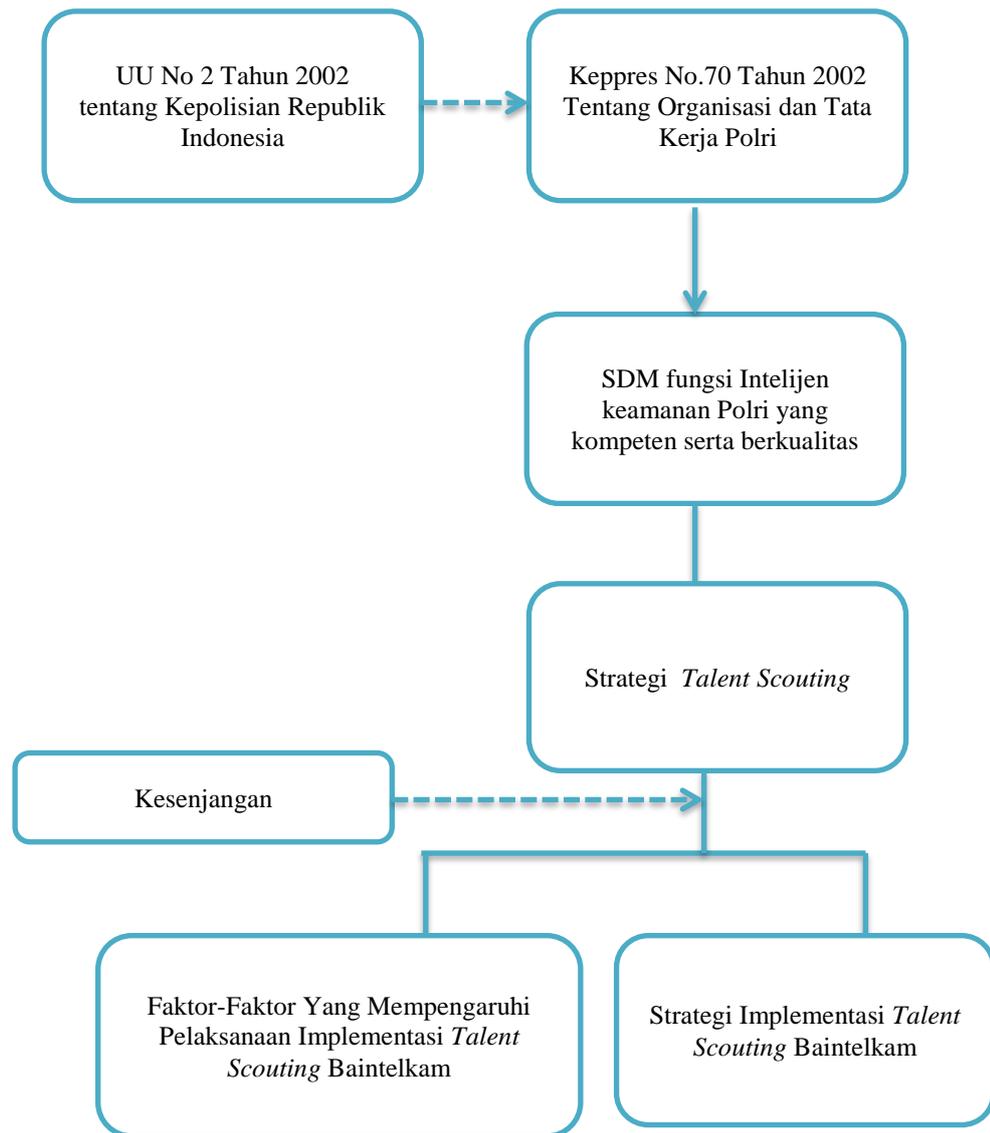


**Gambar 2.2. Struktur Organisasi Intelkam tingkat Mabes Polri**

Penulis memberikan batasan bahwa pengertian *talent scouting* adalah sebuah proses/metode yang digunakan organisasi dalam hal memenuhi kebutuhan SDM, mencari bakat terbaik untuk menjadi pegawai dalam suatu organisasi pemerintah. Tujuan *talent scouting* adalah untuk menemukan seseorang dengan bakat terbaik (talent pool). Pada Badan Intelkam Proses *talent scouting* para perwira muda kepolisian sangat penting, dan sebagai cara regenerasi dan bentuk pengembangan organisasi melalui seleksi & pembinaan perwira agar mampu mengembang tugas dan kewajiban dalam intelijen.

#### **KERANGKA BERPIKIR**

Sesuai dengan UU Polri no. 2 Tahun 2002 dan juga Keppres No.70 tahun 2002 Tentang Organisasi dan tata kerja Polri dijelaskan bahwa Baintelkam merupakan badan pelaksana di bawah Kapolri yang bertugas membina dan menyelenggarakan kegiatan intelijen dalam bidang keamanan baik untuk kepentingan pelaksanaan tugas operasional dan manajemen Polri maupun untuk mendukung tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan keamanan dalam negeri. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya Baintelkam memerlukan Sumber Daya Manusia yang unggul dengan kualitas dan kuantitas yang memadai. Melalui strategi *talent scouting* yang merupakan pencarian bakat melalui proses pencarian & pemanduan calon anggota Polri dengan bakat khusus, minat, dan potensi khusus yang dibutuhkan dari prestasi akademik dan prestasi non-akademik (<https://humas.polri.go.id/>,2021). Sehingga Baintelkam dapat menjaring SDM yang memiliki bakat dan potensi dasar yang unggul sehingga dapat dilatih dan dididik untuk bisa menjalankan tupoksi Baintelkam demi mewujudkan Polri yang presisi. Dalam pelaksanaan strategi *talent scouting* di Baintelkam Polri hingga saat ini menunjukkan adanya kesenjangan dan kendala yang rumit, sehingga mendorong perlunya suatu strategi implementasi yang lebih optimal untuk dapat diterapkan dalam upaya rekrutmen dengan menggunakan *talent scouting* di wilayah Baintelkam, masih banyak SDM *Talent scouting* Baintelkam yang berpindah fungsi teknis sehingga berdampak pula akan kekurangan pimpinan pada fungsi Baintelkam tersebut sehingga harus diisi oleh SDM dari fungsi teknis lain. Penelitian ini menganalisa Implementasi *talent scouting* Baintelkam dalam pelaksanaan tugas di fungsi teknis intelijen menuju Polri yang Presisi. Berikut Kerangka Berpikir dari penelitian ini:



**Gambar 2.3. Bagan Kerangka Berpikir**

## METODE

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang memaparkan tujuan melalui teknik yang memungkinkan peneliti untuk melakukan elaborasi interpretasi dari fenomena-fenomena yang ada tanpa bergantung pada pengukuran numerik. Penelitian kualitatif fokus pada penemuan *true inner meanings* dan wawasan baru. Oleh karena itu seorang peneliti diharuskan mampu menginterpretasikan data dengan tepat untuk mendapatkan arti dan mengolahnya menjadi informasi.

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode pendekatan studi kasus pada Baintelkam Polri. Hasil penelitian ini dijabarkan secara deskriptif dan kronologis, serta hasil penelitian yang disampaikan oleh informan dikombinasikan dengan perspektif peneliti. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai pihak yang direkrut melalui *talent scouting* (Nawawi, 2003: 1).

Studi kasus yang baik harus dilakukan secara langsung dalam kehidupan sebenarnya dari kasus yang diselidiki. Walaupun demikian, data studi kasus dapat diperoleh tidak saja dari kasus yang diteliti, tetapi, juga dapat diperoleh dari semua pihak yang mengetahui dan mengenal kasus tersebut dengan baik. Dengan kata lain, data dalam studi kasus dapat diperoleh dari berbagai sumber

namun terbatas dalam kasus yang akan diteliti (Nawawi, 2003: 2).

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Baintelkam Polri agar peneliti dapat menganalisis secara spesifik dan mendalam agar peneliti mendapatkan pemahaman yang mendalam pula terkait Implementasi *talent scouting* Polri khususnya pada Baintelkam Polri.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Baintelkam Polri, di Jakarta. Peneliti memilih tempat penelitian ini karena peneliti pernah bertugas di Baintelkam sehingga cukup mengetahui kondisi perkembangan SDM hasil *talent scouting* Baintelkam Polri .

### 1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi (2016, p. 26) dibatasi pada “benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan.” Subjek penelitian memiliki peran yang strategis dalam sebuah penelitian karena pada subjek penelitian itulah data tentang variabel penelitian dapat diamati. Dalam hal ini peneliti akan menggunakan keterangan dari informasi yang diberikan oleh:

1. Karo Renmin Baintelkam Polri, BRIGJEN pol Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si. bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai kebijakan dan tindakan yang diambil selaku perencana manajemen *talent scouting* Baintelkam.
2. Kabag Binfung Baintelkam, KOMBES pol Tommi walder Napitupulu. bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai tindakan yang diambil oleh pimpinan selaku Pembina fungsi Intelijen dalam manajemen *Talent scouting* Baintelkam.
3. KOMBES pol Agus Sutrisno S.I.K., M.Si merupakan perwira menengah Polri pengamat selaku pengamat strategi implementasi *Talent scouting* Baintelkam yang sudah lama berdinasi di fungsi intelijen.
4. AKP Ricky Lado S.I.K., M.Si merupakan perwira Polri hasil *talent scouting* Baintelkam yang masih berdinasi di fungsi Intelijen bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi pelaksanaan tugas di fungsi intelijen.
5. IPTU Shilton S.I.K , merupakan perwira Polri hasil *talent scouting* Baintelkam yang sudah tidak berdinasi di fungsi Intelijen bertujuan untuk mendapatkan informasi pembandingan terkait berdinasi di luar fungsi Intelijen.
- 3.1 IPDA Tita Pupita S.Tr.K, merupakan perwira Polri hasil *talent scouting* Baintelkam yang sudah tidak berdinasi di fungsi Intelijen bertujuan untuk mendapatkan informasi pembandingan terkait berdinasi di luar fungsi Intelijen.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data sangat penting karena menjadi dasar dalam penguasaan masalah atau materi penelitian dan ketepatan fokus sesuai dengan masalah yang diteliti. Selain itu, data-data yang dikumpulkan juga berguna untuk mendukung analisis penelitian sehingga mendapatkan kemantapan dalam kesimpulan akhir. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara, antara lain (Gulo, 2000) observasi, dokumentasi, wawancara, dan Focus Group Discussion. Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan ialah melakukan tanya jawab sesuai dengan masalah penelitian kepada para informan dengan menggunakan panduan wawancara. Pengambilan data kualitatif melalui FGD dikenal luas karena kelebihanannya dalam memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh responden/pesertanya. Irwanto (2006: 1-2) mendefinisikan FGD adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok.

### 3. Teknik Analisis Data

Setelah pengumpulan data dilakukan, dalam pengolahannya dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

1. Penelitian kembali data-data yang didapat dengan melakukan pengecekan validitas data, tujuannya adalah agar data yang diperoleh lengkap dan terjamin.
2. Proses pengklasifikasian data, kemudian dicocokkan dengan permasalahan yang ada, yang tujuannya adalah untuk mempermudah analisis yang dikemukakan.
3. Mencatat data secara sistematis dan konsisten, data-data yang diperoleh dituangkan dalam

suatu rancangan konsep untuk kemudian dijadikan dasar utama dalam memberikan analisis sehingga pada akhirnya terdapat keselarasan data dengan analisis yang diberikan.

4. Sebagai tahapan terakhir dari penelitian ini adalah analisis data.

Peneliti telah mengorganisasikan data dalam rangka menginterpretasikan data secara kualitatif. Dalam hal ini peneliti menggunakan analisis data deskriptif-kualitatif yaitu mengemukakan data dan informasi tersebut kemudian dianalisis dengan memakai beberapa kesimpulan sebagai temuan dari hasil penelitian. Deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis, sedangkan kualitatif adalah data yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.

### **Gambaran Umum Badan Intelkam Polri**

Badan intelijen di tubuh Kepolisian didirikan, paska terbentuknya Djawatan Kepolisian Negara (DKN) pada 19 Agustus 1945, yang ditetapkan oleh Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia (PPKI) serta penetapan RS. Soekanto Tjokrodiatmodjo sbg Kepala Kepolisian Nasional (KKN), yang hadir di bawah kendali Departemen Dalam Negeri. Lahirnya Maklumat X tanggal 3 November 1945 yang membebaskan masyarakat sebagai membentuk organisasi dan partai politik, menjadi titik awal keberadaan Badan Intelejen Kepolisian berdiri. Ini diakibatkan karena lonjakan aspirasi dan kepentingan masyarakat diasumsikan akan membangun situasi yang tidak kondusif bagi penegakan keamanan dalam negeri sbg akhir suatu peristiwa begitu banyaknya partai-partai politik baru maupun organisasi-organisasi masyarakat yang berdiri.

Sehingga pada awal tahun 1946, dibentuklah kekuatan intelijen yang bisa mencegah dan mengatasi gangguan keamanan yang diakibatkan oleh aktivitas masyarakat tersebut. Fungsi dan peranan lembaga intelejen Kepolisian ini diberi nama Pengawasan Arus Masyarakat (PAM), pimpinan R. Moch. Oemargatab. Tugas pokok dari PAM ini memang semakin spesifik pada pengawasan aktivitas masyarakat dibandingkan Badan Istimewa (BI) pimpinan Zulkifli Lubis yang semakin mengarah untuk dinamika politik dan pengembangan kontra intelijen terhadap Belanda dan Sekutunya.

Seiring dengan perjalanan masa, DKN akhir dikeluarkan dari lingkungan Departemen Dalam Negeri, dengan diterbitkannya Penetapan Pemerintah No. 11/S.D tahun 1946 pada tanggal 1 Juli 1946. Sehingga struktur organisasi DKN langsung di bawah Perdana Menteri. Perubahan ini juga berimplikasi pada keberadaan PAM, sbg satuan intelijen di Kepolisian, yang merasakan pemekaran tugas pokok dari yang sangat umum menjadi semakin khusus. Pada PAM sebelum terbitnya Penetapan Pemerintah No. 11/S.D tahun 1946, tugas pokoknya sebagai berikut:

”Mengawasi seluruh arus dan memusatkan segala minatnya untuk hajat-hajat dan tujuan-tujuan dari seseorang atau golongan penduduk yang hadir atau timbul di daerah Republik Indonesia atau yang datang dari luar, yang diasumsikan mampu membahayakan kesentausaan Negara Indonesia dan sebaliknya membantu hajat dan cita-cita seseorang atau golongan penduduk yang bermaksud menyentausakan negara dan keamanan Republik Indonesia serta tugas riset dan analisis lainnya.”

### **HASIL**

Hasil penelitian yang disajikan merupakan data yang terkumpul melalui wawancara dan observasi lapangan yang pada tahap akhir dilakukan analisis secara deskriptif kualitatif. Analisis data merupakan interpretasi atas data hasil penelitian sebagai jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi *talent scouting* yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi, serta melibatkan anggota kepolisian dari generasi yang berbeda dan penerapan strategi *talent scouting* yang dilakukan oleh Baintelkam Polri. Implementasi strategi *talent scouting* berorientasi pada pemenuhan kebutuhan organisasi sehingga terbentuk manajemen kelembagaan yang presisi. Presisi dalam konteks ini adalah terjadinya penempatan jabatan anggota kepolisian itu sesuai dengan minat, bakat dan kompetensi.

Data penelitian yang tersaji merupakan data primer yang dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara mendalam dengan informan penelitian yang kemudian diperkuat dengan observasi lapangan dan dokumen organisasi yang terkait dengan kebutuhan penelitian. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif yaitu triangulasi

sumber setelah melewati reduksi data pada tahap uji keabsahan data. Pada tahap berikutnya hasil interpretasi itu kemudian dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan sehingga pertanyaan penelitian yang diajukan mendapatkan jawaban yang diharapkan.

### 1. Program *Talent scouting* di Baintelkam Polri

Analisis yang dilakukan peneliti mengacu pada kerangka kerja *talent scouting* yang disampaikan oleh Pella dan Inayati (2011). Tahapan *talent scouting* yang disampaikan tersebut dapat mempertajam analisis data penelitian yang telah diperoleh. Oleh karena itu peneliti berupaya mendeskripsikan penerapan *talent scouting* dengan mengacu pada beberapa indikator pada setiap komponen yang diadaptasi dari Pella dan Inayati (2011:123). Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, tahapan kunci yaitu: menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan, membuat program percepatan pengembangan, menugaskan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan program.

### 2. Menetapkan Kriteria Talenta

Baintelkam Polri mulai fokus dengan mendefinisikan apa yang menjadi penggerak utama tugas dan kewajiban organisasi yaitu terkait dengan tugas intelijen dan keamanan. Penggerak organisasi tersebut kemudian menjadi dasar untuk membuat strategi *talent scouting* di Baintelkam Polri. Strategi *talent scouting* tersebut berfokus tidak hanya menentukan bagaimana kualifikasi perwira kunci yang dibutuhkan, tetapi juga bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan memotivasi talenta kunci tersebut. Dengan menyadari kerja-kerja Baintelkam Polri yang terus bertumbuh, fokus *talent scouting* bukan hanya untuk kebutuhan dasar saat ini, sama prioritasnya dengan tindakan antisipatif untuk menyuplai kebutuhan di masa datang pada segala posisi. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Tujuan program *talent scouting* di Baintelkam Polri adalah untuk melakukan rekrutmen perwira untuk kemudian diarahkan untuk berkarier di bidang intelijen dan keamanan Polri. Kriteria yang ditentukan oleh Polri secara kelembagaan sudah sesuai dimulai dengan melakukan monitoring di Akademi Kepolisian pada calon perwira polisi. Hanya saja pada perjalanannya perwira polisi ini kemudian bisa bertahan untuk tetap berkarier di bidang intelijen dan keamanan atau berpindah ke bidang lain yang dipandang seksi dan bergengsi.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si).

Baintelkam Polri sendiri melaksanakan proses pembinaan dan pemberdayaan perwira kepolisian yang memiliki minat dan bakat untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensinya dalam bidang intelijen khususnya. Bentuk pembinaan dan pemberdayaan tersebut dilakukan melalui pelatihan rutin bidang intelijen dan juga memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan akademik ke jenjang lebih tinggi seperti program magister maupun doctoral yang mungkin tidak khusus dalam bidang intelijen. Selain itu sepanjang tahun, setiap anggota Baintelkam bertemu dengan atasannya khusus untuk berbicara tentang kontribusi anggota kepolisian secara pribadi maupun organisasi terkait dengan tugas dan peningkatan prestasi kerja. Pada pertemuan-pertemuan seperti ini, tugas atasan adalah memberi umpan balik mengenai kinerja. Khusus pada pertengahan tahun atau pada akhir tahun, dan dalam beberapa kasus, atasan melakukan pertemuan dengan para anggota kepolisian khusus berbicara tentang kinerja dan tingkat kontribusi, untuk memastikan semua anggota kepolisian dan atasan menggunakan standar yang sama dalam menilai dan mengevaluasi kinerja. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Pimpinan Baintelkam melakukan briefing rutin dan berkala dalam rangka pembinaan melalui pendekatan pribadi pada anggota. Pertemuan tersebut diadakan guna mendapatkan umpan balik dari bawahan terkait dengan kinerja intelijen yang tantangannya semakin kompleks dan terus berkembang. Persoalan keamanan dan ketertiban nasional menjadi focus perhatian segenap insan intelijen mengingat ancaman keamanan yang semakin besar dan jangkauannya semakin global.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si).

Pella dan Inayati (2011:112) menyebutkan bahwa prinsip *talent scouting* dimulai dari

pimpinan puncak, dimana pimpinan puncak itu memainkan peran utama dalam menentukan strategi *talent scouting*, kebutuhan kerja organisasi terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level pengembangan talenta yang dibutuhkan. Oleh karena itu pemimpin adalah pihak pertama yang paling bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya, strategi *talent scouting* di sebuah organisasi dimulai dari pemimpin. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Pimpinan tertinggi Baintelkam tentu saja berperan sangat penting terkait dengan *talent scouting* para perwira. Recruitment dimulai dari Akademi Kepolisian untuk selanjutnya dilakukan pembinaan dan pemberdayaan bakat para perwira tersebut sehingga mereka memiliki bekal pengetahuan intlijen yang semakin mumpuni. Semakin tinggi kemampuan intelijen seorang perwira maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang ditunjukkan dan tujuan intelkam dapat tercapai dengan baik.” (Wawancara dengan Kombes Pol, Tommi Walder Napitupulu).

Dalam sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang apapun peran pemimpin sangat penting dalam menjalankan roda organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Pemimpin Baintelkam Polri memiliki tanggung jawab besar dalam melakukan kaderisasi dan pembinaan serta meningkatkan kemampuan perwira Polri dalam bidang intelijen.

### 3. Menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta

Baintelkam Polri melakukan analisis jabatan dengan cara melakukan klasifikasi jabatan ke dalam posisi strategis tertentu untuk kemudian dilakukan pengukuran atas kemampuan anggota berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan mencocokkan dengan tugas dan kewajiban sebagai aparat intelijen dan keamanan. Penilaian atau pengukuran kompetensi perwira intelijen tersebut dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh pimpinan Polri. Baintelkam Polri pun membuat kriteria lain dari seorang perwira yang dikaitkan dengan aspek kepemimpinan. Menurut peneliti, aspek kepemimpinan sangat penting dilibatkan karena jika mengingat dari tujuan utama program *talent scouting* ini adalah guna mendapatkan pemimpin masa kini dan masa depan yang baik bagi organisasi dan anggotanya yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan Baintelkam Polri. Karena menurut Berger dan Berger (2008:41), suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Baintelkam melakukan kaderisasi berjenjang dimulai dari perwira muda untuk kemudian dibina dan dipersiapkan sebagai pimpinan Polri di masa depan. Jenjang kepangkatan tertinggi misalnya jenderal bintang 3 dapat menjadi tujuan perwira muda di bidang intelijen. Pembinaan ini mengacu pada pengetahuan keintelijenan, pengalaman berkarier, kompetensi unggulan dan sikap serta perilaku perwira tersebut dalam menjalankan tugas maupun kesehariannya.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat diperoleh gambaran bahwa Baintelkam Polri memiliki beberapa ukuran tentang tercapainya pemimpin yang baik ataupun pemimpin yang gagal dalam proses kepemimpinannya. Ukuran tersebut terdiri dari pengetahuan, pengalaman, kompetensi, dan faktor pribadi (*personal*).

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti melalui hasil wawancara, tidak hanya faktor kepemimpinan saja yang mempengaruhi kriteria seorang perwira di Baintelkam Polri. Seorang perwira intelijen harus mempunyai kompetensi dasar intelijen atau bahkan kompetensi mahir serta memiliki prestasi kerja yang bisa diandalkan. Pada saat penilaian kinerja akhir, ini sekaligus dilakukan *review* atas kinerjanya selama satu tahun, komunikasi dan umpan balik dari atasan serta penjelasan atas penghargaan atau sanksi yang diberikan kepada anggota kepolisian yang bersangkutan. Anggota kepolisian yang memiliki hasil nilai kinerja yang tinggi dapat dicalonkan untuk dijadikan seorang perwira berkemampuan tinggi di bidang intelijen. Sedangkan dari anggota kepolisian yang memiliki hasil akhir kinerja kurang baik sampai buruk, maka organisasi akan memutuskan anggota kepolisian mana yang harus diberi

pelatihan dan anggota kepolisian mana yang harus diberhentikan karena tidak ada potensi yang dimiliki dari anggota kepolisian tersebut.

Setelah organisasi berhasil mendapatkan calon kandidat perwira bidang intelijen dengan didasarkan dari aspek kompetensi dan kinerja, selanjutnya organisasi melakukan langkah selanjutnya yaitu pemetaan pada perwira bidang intelijen di Baintelkam Polri. Proses pemetaan anggota kepolisian yang berkompetensi di Baintelkam Polri dilakukan secara transparansi. Selain itu, anggota kepolisian harus ditunjukkan dimana posisi mereka saat ini. Untuk anggota kepolisian yang berada di posisi merah (kinerja buruk), maka mereka harus segera berubah, karena mereka sudah tidak bisa diharapkan lagi berada dalam organisasi. Sedangkan untuk anggota kepolisian yang berada dalam zona kuning (kinerja sedang), mereka mendapatkan *coaching* untuk mengembangkan diri lebih cepat, karena anggota kepolisian lain sudah berada dalam posisi yang lebih baik dan diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

Pemetaan *talent* dapat dikatakan sebagai proses akhir dari pengimplementasian strategi *talent scouting* Baintelkam Polri, namun dapat dikatakan sebagai proses awal dari berjalannya proses *talent scouting* di Baintelkam Polri. Masing-masing *talent* diposisikan berdasarkan dari penilaian yang telah dilakukan sebelumnya yang dimana hasil dari penelitian tersebut dan penilaian rutin yang dilakukan setiap tahunnya akan digunakan untuk menentukan kebijakan organisasi dalam pemberian program pengembangan karyawan dan juga pemberian program *rewards*. Menurut pendapat peneliti, aspek kepemimpinan sangat penting dilibatkan karena jika mengingat dari tujuan utama *talent scouting* ini adalah guna mendapatkan pemimpin masa kini dan masa depan yang baik bagi organisasi dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Seperti yang telah dikemukakan oleh Pella dan Inayah (2011:84) bahwa pada proses perekrutan dan seleksi terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen, karakter, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki bakat tertentu tersebut.

Peneliti mengamati, meskipun Baintelkam Polri memiliki standar kompetensi yang cukup baik namun perekrutan dan seleksi pada Baintelkam Polri mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi kompetensi SDM-nya dan terutam terkait dengan minat seorang perwira polisi untuk ditempatkan di badan intelijen dan keamanan dikarenakan perubahan organisasi yang begitu dinamis dan begitu banyaknya karakteristik penugasan yang ada di organisasi. Seperti masih banyaknya anggota kepolisian yang belum memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya dan penempatan perwira polisi tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

#### 4. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

Setelah melakukan proses pemetaan, organisasi telah mendapatkan perwira yang memiliki minat dan bakat untuk berkarier di bidang intelijen maka dilakukan penempatan di posisi yang sesuai dengan kinerja dan kompetensi dari masing-masing perwira itu sendiri. Posisi ini akan menentukan proses penentuan kebijakan tentang adanya program pengembangan talenta. Pengembangan talenta adalah langkah ketiga dari proses *talent scouting* ini. Pengembangan talenta ini dapat dikatakan sebagai awal mula dari pengembangan anggota kepolisian yang dimana sesuai dengan tujuan awal dari *talent scouting* ini. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Proses *talent scouting* yang diberlakukan kepada para perwira muda kepolisian sangat penting sebagai cara regenerasi organisasi khususnya pada badan intelkam. Pengembangan *talent scouting* sangat penting sebagai bentuk pengembangan organisasi melalui seleksi dan pembinaan perwira muda agar mau dan mampu mengembang tugas dan kewajiban dalam bidang intelijen. Program sangat bermanfaat bagi kelangsungan organisasi mengingat walaupun kerja-kerja intelijen tidak terlihat di public tetapi sangat penting dalam menjaga ketertiban masyarakat.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si).

Pengembangan anggota kepolisian dapat dilakukan dengan menggunakan program pelatihan, memberikan seminar-seminar membangun kepada anggota, ataupun memberi aktivitas di luar markas yang memiliki manfaat seperti menambah loyalitas antar anggota

kepolisian pada organisasi dan negara bangsa. Bentuk pengikatan anggota kepolisian yang difasilitasi oleh Baintelkam Polri pada anggota kepolisian Baintelkam Polri pada umumnya adalah dengan penambahan kemampuan yang didapatkan dari pelatihan dan kemudian pemberian rewards berupa kenaikan pangkat dan penempatan di posisi tertentu yang menggambarkan prestasi kerja perwira tersebut. Menurut Pella dan Inayati (2011:84), proses pengakuan dan retensi, terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual anggota

Dalam pengamatan penulis melalui hasil wawancara, ditemukan dalam pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan Baintelkam Polri dirasakan kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena program dan materi pengembangan yang diberikan Baintelkam Polri terhadap anggotanya kurang menarik sehingga anggota kepolisian kurang termotivasi untuk berkembang. Hal ini berdampak pada pembentukan *high performance culture* (budaya kerja tinggi) yang tidak maksimal di lingkungan Baintelkam Polri seperti anggota kepolisian beranggapan bahwa program pengembangan tersebut tidak diperlukan karena mereka merasa sudah mapan di bidangnya.

#### 5. Menugaskan Posisi Kunci

Penugasan posisi kunci merupakan langkah lanjut dalam program *talent scouting*, baik selama peserta didalam maupun telah menyelesaikan program percepatan pengembangan (*talent acceleration development program*). Tahapan program percepatan pengembangan talenta adalah sarana menyiapkan talenta terbaik organisasi mengisi penugasan dari pemimpin puncak kepolisian pada badan intelijen dan keamanan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“Penetapan posisi kunci pada dasarnya Baintelkam Polri menetapkan sejumlah posisi kunci tergantung kompleksitas ancaman terhadap keamanan dan ketertiban masyarakat terlebih di era industry 4.0. Penetapan posisi kunci di Baintelkam Polri melakukan pola pikir seperti posisi apa saja yang langsung terkait dengan operasional utama kerja-kerja bidang intelijen, posisi apa saja yang sangat menentukan kinerja intelijen, posisi apa saja yang sangat menentukan prestasi kerja badan intelejien dan keamanan serta posisi apa saja yang menuntut penguasaan kompetensi yang unik.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastrobrotto Sudarmono M.Si).

Menurut Pella dan Inyati (2011:111), ukuran keberhasilan program *talent scouting* sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang digunakan organisasi, serta ukuran organisasi. Seperti yang telah dikemukakan oleh Pella dan Inayati (2011:113) mengungkapkan bahwa salah satu prinsip *talent scouting* yaitu organisasi harus memperjelas kebutuhan talenta dimana program *talent scouting* diarahkan untuk menghasilkan sekelompok anggota kepolisian yang siap menduduki posisi puncak di dalam unit-unit organisasi di berbagai jenjang.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti melalui wawancara, dengan demikian akan mudah dipahami jika pendidikan dalam program *talent scouting* dilakukan secara berjenjang. Contohnya, pengembangan anggota kepolisian dapat dilakukan di level staf sampai pimpinan puncak untuk menghasilkan pemimpin di berbagai jenjang jabatan dan karier. Pemimpin yang berkualitas akan tertarik pada penempatan dan evaluasi kader-kader pemimpin terbaik di organisasi, dan bersama para perwira akan bekerjasama untuk memastikan bahwa pemegang jabatan di level tertinggi atau satu level dibawahnya terus- menerus dievaluasi secara seksama dengan melakukan pertemuan-pertemuan yang didalamnya dibahas kualitas kepemimpinan yang telah diraih oleh anggota.

#### 6. Mengevaluasi Kemajuan *Talent scouting*

Setelah proses yang dimulai dari menetapkan kriteria talenta hingga adanya penugasan posisi kunci, maka langkah kelima yang juga menjadi proses terakhir dari *talent scouting* di Baintelkam Polri adalah memonitor keberhasilan kegiatan tersebut. Bentuk tahapan evaluasi *talent scouting* Baintelkam Polri dilakukan dengan menggunakan pendekatan tiga langkah mencakup menetapkan indikator keberhasilan, mengumpulkan data dan mengevaluasi, membuat perbaikan dan penyempurnaan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara

dengan informan penelitian sebagaimana dapat dilihat pada kutipan hasil wawancara berikut:

“*Talent scouting* yang dikelola Baintelkam Polri dapat dikaitkan dengan visi, misi, strategi, dan nilai-nilai organisasi agar kegiatan tersebut dapat dievaluasi agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam memonitor keberhasilan program, Baintelkam Polri memiliki beberapa indikator untuk mengukur keberhasilan *talent scouting*. Indikator tersebut terdiri dari index kepuasan para *user* badan intelijen di setiap jenjang, lama proses seleksi anggota kepolisian berpengalaman untuk posisi tertentu yang belum terisi dihitung sejak posisi tersebut kosong sampai diisi pemegang jabatan yang memiliki kompetensi, dan peningkatan prestasi kerja bidang intelijen dan keamanan Polri.” (Wawancara dengan Brigjen Pol. Bambang Hastroboto Sudarmono M.Si).

Peneliti mengamati, apapun indikator yang ditetapkan oleh Baintelkam bukanlah masalah, selama benar-benar mengukur efektivitas dan efisiensi program untuk melayani kebutuhan organisasi dan pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Selanjutnya dalam mengumpulkan data dan mengevaluasi program, organisasi memperoleh data mengenai efektivitas dan efisiensi program *talent scouting* diperoleh melalui metode observasi, wawancara, kuisioner, dan pengukuran langsung. Baintelkam Polri telah cukup baik dalam memonitor keberhasilan *talent scouting*, namun organisasi juga perlu melakukan evaluasi komperhensif dan menyempurnakan program *talent scouting*. Evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mendapatkan solusi dari berbagai isu penting terkait efektivitas program agar dapat diperoleh arah kebijakan dan strategi program.

#### 7. Penerapan Strategi *Talent scouting* pada Baintelkam Polri

Analisis yang dilakukan peneliti mengacu pada kerangka kerja *talent scouting* dalam pandangan Pella dan Inayati (2011). Untuk mempertajam analisis tersebut, maka peneliti berupaya mendeskripsikan penerapan *talent scouting* dengan mengacu pada beberapa indikator pada setiap komponen yang diadaptasi dari Pella dan Inayati (2011:123). Berdasarkan studi pustaka yang dilakukan, komponen kunci tersebut terdiri dari; menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan, membuat kegiatan percepatan pengembangan, menugaskan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan *talent scouting*. Diantara serangkaian proses tersebut, ada keunikan dalam fenomena komposisi anggota kepolisian di Baintelkam Polri yaitu kesenjangan antar generasi yang sangat mencolok. Untuk itulah, peneliti menggunakan pendekatan strategi kompetensi generasional dalam melakukan analisis penerapan strategi *talent scouting* di Baintelkam Polri. Proporsi anggota kepolisian yang tidak seimbang antara Generasi X dan Generasi Y yang sangat berpengaruh kepada talent criteria dikarenakan pada saat ini Baintelkam Polri sedang bertransformasi menuju organisasi yang lebih baik agar mampu untuk menghadapi perkembangan era industry 4.0 seperti yang tengah berkembang saat ini. Dikarenakan adanya perbedaan karakteristik pada generasi talenta tersebut, maka dalam hal ini organisasi perlu menggunakan pendekatan kompetensi generasional dalam proses pelaksanaan *talent scouting*. Agar generasi yang berbeda mampu berkolaborasi dengan baik serta dapat memaksimalkan potensi pada setiap generasinya.

Pengamatan peneliti melalui observasi yang telah dilakukan teramati lingkungan Baintelkam Polri semakin kompleks. Dengan demikian, Baintelkam Polri memerlukan adanya kesinambungan proses regenerasi kepemimpinan maupun keahlian. Program *talent scouting* pada Baintelkam Polri digunakan untuk mengembangkan dan mempertahankan anggota kepolisian khususnya para perwira bertalenta tinggi. Anggota kepolisian terutama para perwira yang bertalenta inilah yang akan dijadikan pemimpin di masa yang akan datang atau ditempatkan pada posisi-posisi kunci, pada posisi-posisi strategis di masa kini maupun masa depan. Berdasarkan prinsip di atas, Baintelkam Polri melakukan pengembangan anggota kepolisian bidang intelijen dengan memanfaatkan potensi yang sudah dimiliki. Tujuan dari pengembangan anggota kepolisian bidang intelijen adalah untuk membentuk anggota kepolisian bertalenta yang berkompeten secara profesional dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi terutama dikaitkan dengan kemampuan atau keahlian bidang intelijen. Menurut pendapat peneliti, proses persiapan pertama yang dilakukan oleh Baintelkam Polri yaitu dengan membuat keputusan melakukan kaderisasi dari akademi kepolisian yang berarti melakukan seleksi di tahap paling awal sudah dapat dikatakan baik

karena memiliki keserasian dengan sistem *human capital* yang didalamnya terdapat program *talent scouting* dimana program ini mengembangkan potensi yang dimiliki oleh anggota kepolisian bidang intelijen yang sudah ada. Selain itu peneliti setuju dengan keputusan Baintelkam Polri untuk mengembangkan anggota kepolisian bidang intelijen yang sudah ada karena program pengembangan ini akan lebih memberikan mafaat jangka panjang kepada organisasi, karena dengan adanya pengembangan anggota, motivasi dan loyalitas anggota kepolisian bidang intelijen terhadap organisasi akan terus meningkat. Hambatan utama yang dihadapi oleh Baintelkam sesungguhnya adalah mempertahankan perwira yang tadinya sudah berkarier dalam bidang intelijen berpindah ke divisi atau bagian lain seperti bidang lalu lintas maupun reserse yang dianggap lebih bergengsi dan menunjang karier dan jabatan di kemudian hari. Selebihnya, *talent scouting* Baintelkam Polri sudah dilaksanakan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi dan masih bersifat bagaimana fungsi manajemen dapat dilaksanakan dengan adanya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

### **Diskusi dan Pembahasan**

Anggota kepolisian khususnya yang bertugas di Badan Intelijen dan Keamanan Polri harus bertanggung jawab terhadap kode etik dan nilai-nilai yang ditanamkan kepolisian sejak dikukuhkan sebagai anggota. Nilai merupakan bagian integral dari budaya kepolisian, oleh karena itu, penting untuk memasukkan nilai konsep sebagai bagian dari profesionalisme polisi (Reiner, 2010:116). Di bagian yang sama dikatakan bahwa tanpa penguatan dan pendidikan yang berkelanjutan, integritas petugas polisi bisa menjadi masalah (Reiner, 2010:116). Nilai adalah sistem keyakinan yang berarti bagi orang-orang (Reiner, 2010:116). Nilai menentukan apa yang penting bagi polisi dan keputusan ini dapat mengendalikan perilaku masyarakat (RSA, 2016:6). Moral adalah seperangkat nilai yang sulit untuk didefinisikan yang berbeda dari orang dan masyarakat, tetapi umumnya membahas apa yang benar dan salah untuk masyarakat tempat seseorang tinggal (Veugelers, 2008:5).

Penelitian ini memperkuat hasil studi yang dilakukan oleh Wakhid (2016) yang menyatakan bahwa *functional requirement* sebanyak 14 *functional requirement* dan 9 *non functional requirement*. Rancangan sistem informasi manajemen *talent scouting* merupakan aplikasi web-based dan aplikasi ini belum diuji pada kondisi nyata saat kegiatan *talent scouting*. Akan tetapi, setiap fungsi yang ada pada aplikasi ini sudah dianalisis dan diuji bahwa fungsi tersebut berjalan dengan baik. Perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut agar sistem informasi manajemen *talent scouting* dapat mendukung semua aktivitas dalam kegiatan *talent scouting*. Aktivitas tersebut khususnya pada acara kegiatan *Technopreneur Camp* yaitu pengelompokan penginapan peserta, pengelompokan peserta untuk presentasi business plan, penentuan jadwal presentasi, dan lain-lain. Kegiatan *talent scouting* yang dilakukan oleh Baintelkam Polri berbasis pada peningkatan kompetensi perwira polisi yang berminat dan berbakat dalam bidang intelijen. Putri (2017) mengambil inisiatif untuk merancang berbagai pelatihan yang memberi kesempatan setiap generasi untuk berkolaborasi. Dalam proyek lintas generasi tersebut diharapkan terjadi *knowledge transfer*, bukan hanya dari senior ke junior tetapi juga busa sebaliknya. Proses *transfer knowledge* yang terjadi di Baintelkam Polri lebih mudah dilakukan mengingat ketersediaan perwira muda yang berlimpah bahkan sejak masih ada di Akademi Kepolisian. Regenerasi di tubuh Polri umumnya dan di Baintelkam khususnya tidak akan pernah terputus. Walaupun demikian diperlukan upaya keras agar kesenjangan antar generasi ini tidak menjadi masalah dalam hal transfer pengetahuan dan teknologi terutama terkait dengan bidang intelijen.

Suryatno (2019) menyatakan bahwa konsep *talent scouting* pada sektor publik, khususnya PNS, hanyalah bagian dari *talent scouting* secara keseluruhan. Meskipun pada awalnya konsep *Talent scouting* banyak dikembangkan dan dilaksanakan pada sektor privat, namun hal ini dapat juga diterapkan di kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Hidayat dan Jayawardana (2019) menunjukkan bahwa terdapat 66,67% orang yang masuk dalam kategori sangat berbakat dan 33,33% yang masuk dalam kategori cukup berbakat, serta terdapat 92,85% yang masuk dalam kategori sangat berbakat dan hanya 7,15% yang masuk dalam kategori cukup berbakat. Hal tersebut membuktikan bahwa sejatinya banyak orang potensial dan sangat berbakat sehingga perlu adanya usaha secara bersama untuk tergali bakat tersebut secara maksimal agar mampu berprestasi di tingkat nasional maupun internasional. Hasil tersebut mengkormasi bahwa semua orang memiliki bakatnya sendiri-sendiri tinggal bagaimana diri dan lingkungan mampu mengeluarkan potensi

tersebut. Baintelkam menyadari bahwa para perwira polisi memiliki bakat dan kemampuan unik sehingga organisasi terus melakukan Langkah-langkah strategis guna mengasah dan mengeluarkan potensi bakat yang dimiliki untuk kemudian berguna bagi pengembangan bidang intelijen.

Pengalaman pada dasarnya memainkan peran yang jauh lebih besar dalam pengembangan dan pemberdayaan anggota organisasi. Pengalaman penugasan misalnya dapat menjadi dasar untuk menilai luasnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seorang anggota organisasi yang direncanakan untuk direkrut masuk pada divisi tertentu. Pengalaman kerja seseorang merupakan dasar yang paling realistis dalam proses rekrutmen untuk mendapatkan anggota yang sesuai kebutuhan organisasi (Huffcutt, Conway and Roth, 2004). Sebagai perpanjangan dari pendekatan ini, meminta kandidat untuk mengidentifikasi pelajaran masa lalu dan menerapkannya pada situasi masa depan dapat mulai memanfaatkan strategi dan kemampuan belajar mereka. Ini dapat menilai kandidat tidak hanya pada kemampuan mereka untuk berkinerja baik dalam pekerjaan langsung, tetapi juga menilai kemampuan mereka untuk berkinerja baik di pekerjaan masa depan. Berpikir di luar pekerjaan individu, organisasi sering sama-sama peduli tentang campuran keterampilan tim, divisi, atau organisasi. Keterampilan dan pengalaman individu, mungkin lebih penting untuk memiliki campuran keterampilan dan pengalaman yang tepat untuk masuk ke dalam divisi tertentu pada organisasi. Teknologi informasi telah memungkinkan untuk menilai kombinasi bakat di seluruh anggota organisasi dengan syarat semua data dirinya tersedia. Saat ini jauh lebih mudah bagi organisasi untuk melacak jumlah orang saat ini dalam kategori pekerjaan dan profesi yang berbeda dan membandingkan jumlah tersebut di seluruh divisi atau lokasi geografis. Jika ini dilakukan dengan baik, talenta dapat ditransfer dari divisi yang mengalami perampangan ke divisi yang sedang berkembang. Namun, sebagian besar data bakat dalam organisasi masih disimpan pada tingkat yang sangat tinggi. Memiliki ukuran organisasi yang luas pada kompetensi, pengalaman, hubungan, dan kemampuan belajar di berbagai bagian organisasi bisa sangat kuat.

Pella dan Inayati (2011;103) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya. Dalam hal ini, Baintelkam Polri mengambil inisiatif untuk merancang berbagai pelatihan yang memberi kesempatan setiap generasi untuk berkolaborasi. Dalam setiap proyek lintas generasi tersebut, diharapkan terjadi *knowledge transfer*. Bukan hanya dari senior terhadap junior, bisa juga sebaliknya. Ada banyak hal yang dimiliki generasi angkatan kerja muda yang tidak dimiliki seniornya seperti penguasaan teknologi, akses informasi, dan lain sebagainya. Organisasi harus berperan aktif dalam hal ini, memberikan sarana yang memungkinkan proses tersebut berjalan dengan baik dan melakukan kontrol secara terus-menerus untuk kemudian dijadikan bahan evaluasi.

Pella (2011:106) menjelaskan keuntungan yang penting dari kompetensi generasional dalam mengelola talenta dalam organisasi adalah kesempatan mengaplikasikan perspektif multigenerasi dalam mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan serta peluang pasar, yang bisa jadi tidak terdeteksi jika tidak melibatkan generasi yang berbeda. Pendampingan, pembinaan dan pemantauan merupakan bagian dari perencanaan suksesi. FGD mengungkapkan bahwa pengembangan dan pertumbuhan karir dari *talent pool* di akademi kepolisian membutuhkan pendampingan dan pembinaan yang berkelanjutan. Mereka perlu diperkenalkan dengan lingkungan akademik di universitas yang berfungsi sebagai mentor untuk membimbing peningkatan keahlian mereka. Sing (2012:382;385) berpendapat bahwa agar pendampingan dan pembinaan mendapatkan komitmen dan investasi yang diperlukan dari manajemen lembaga, harus dibuat rekomendasi untuk dimasukkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) anggota.

Budaya komunikasi terbuka seharusnya menjadi etos hubungan antara mentor dan mentee (Sing, 2012:382,385). Fungsi pendampingan merupakan komitmen pimpinan (Sing, 2012:382,385). Waktu harus disisihkan dalam jadwal mentor untuk memberikan pendidikan dan bimbingan kepada anggota organisasi (Kochanowski, 2011:102). Sing (2012:382) berpendapat bahwa pelatih yang baik harus memiliki kualitas kepemimpinan yang diperlukan untuk menyatukan semua elemen yang terdiri dari kepribadian, sikap, nilai, dan harapan dan membentuk mereka menjadi sesuatu yang lebih besar daripada jumlah kekuatan individu. Ini adalah pembinaan yang akan memungkinkan Anda untuk mengambil sekelompok orang yang beragam dan mengembangkan mereka menjadi satu unit". Menurut Van Dijk (2008:392), penciptaan kumpulan mentor multi-talenta anggota kepolisian berpotensi tinggi dapat menarik dorongan untuk menjadi

lebih baik dari prestasi dan kinerja individu maupun organisasi. Manfaat dari pendampingan yang sukses termasuk fleksibilitas dalam suksesi (Kochanowski, 2011:102). Dapat dikatakan bahwa pembentukan kelompok pembina dapat membantu calon perwira di akademi kepolisian merasa dihargai dan termotivasi. Secara bersamaan, pendampingan dan pembinaan juga dapat membantu kelangsungan hidup organisasi terumata dalam hal suksesi kepemimpinan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi terhadap hasil penelitian maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Badan Intelijen dan Keamanan Polri melakukan penyelaran strategi *talent scouting* berdasarkan tahapan kunci yaitu: menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan, membuat program percepatan pengembangan, menugaskan posisi kunci, dan mengevaluasi kemajuan program dengan kebutuhan organisasi dalam pencapaian tujuannya yaitu menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Hal ini terlihat dengan kebijakan pimpinan Baintelkam dalam mengembangkan perwira kepolisian yang sudah ada maupun pola rekrutmen dari Akademi Kepolisian yang bertujuan agar perwira yang dibina dan diberdayakan sesuai dengan tujuan utama visi dan misi organisasi.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi *talent scouting* di Baintelkam diantaranya adalah: kesenjangan antar generasi yang sangat mencolok; Kompleksitas permasalahan keamanan dan ketertiban di era global seperti saat ini berkaitan dengan fenomena ketimpangan proporsi personil Polri yang berminat untuk berkarier dalam bidang intelijen; minat bergabung sebagai anggota Baintelkam Polri; dan pemimpin yang berkualitas dan sesuai dengan tujuan pembentukan Baintelkam Polri dan juga kondisi dan perkembangan teknologi yang semakin maju.
3. Badan Intelijen dan Keamanan Polri memiliki program penilaian kinerja yang dibuat berdasarkan kebijakan pimpinan Polri. Sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk menilai prestasi kerja perwira dalam bidang intelijen. Penilaian kompetensi dan kinerja perwira Polri tersebut dilakukan secara berkesinambungan sesuai dengan masa tugas pada posisi dan jabatan yang diembannya. Melalui penilaian kinerja yang dilakukan tersebut maka dapat diketahui minat, bakat dan kompetensi perwira kepolisian sebagai dasar penempatan tugas dan jabatan di Badan Intelijen dan Keamanan Polri pada semua jenjang dan wilayah pemnugasan.
4. Badan Intelijen dan Keamanan Polri memberikan kesempatan kepada semua perwira untuk mengembangkan dan memberdayakan dirinya sehingga kompetensi dan keahlian perwira dalam bidang intelijen terus meningkat melalui pelatihan keintelijen baik nasional maupun internasional serta memfasilitasi perwira untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang magister maupun doctoral.
5. *Talent scouting* yang diterapkan oleh Badan Intelijen dan Keamanan Polri telah berjalan baik sehingga mampu mendapatkan perwira yang berbakat dan mempunyai keahlian tinggi dalam bidang intelijen.
6. Hambatan utama yang dihadapi oleh Badan Intelijen dan Keamanan Polri dalam implementasi *talent scouting* adalah kemampuan untuk mempertahankan perwira agar tetap berkarier dalam bidang intelijen. Walaupun tugas intelijen sangat penting tetapi masih banyak perwira yang menganggap bidang tersebut tidak menunjang karier dan jabatan sebagai anggota kepolisian.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, diskusi terhadap hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Badan Intelijen dan Keamanan Polri perlu melakukan peninjauan ulang terhadap *talent scouting* terutama ditinjau dari pedoman pelaksanaan program yang belum dibakukan melalui peraturan Kapolri maupun Peraturan Kabaintelkam Polri.
2. Dalam menghadapi faktor-faktor yang mempengaruhi strategi *talent scouting* di Baintelkam, maka Polri: perlu menggunakan pendekatan kompetensi generasional dalam proses pelaksanaan *talent scouting*; strategi mendorong minat anggota kepolisian dari generasi baru untuk mengikuti seleksi melalui program *talent scouting*; Analisa letak ketertarikan dan alasan para personil dalam mengikuti seleksi atau rekrutmen; dan dalam mempersiapkan pemimpin di setiap jenjang dan wilayah, Baintelkam Polri dihadapkan pada dua pilihan, yaitu pada stretegi mengkader dan

- mempertahankan.
3. Badan Interlijen dan Keamanan Polri perlu melakukan analisis jabatan yang tepat sehingga tidak terjadi ketimpangan jumlah jabatan yang mungkin untuk dipromosikan dan jumlah *talent pool*.
  4. Badan Interlijen dan Keamanan Polri perlu melakukan perbaikan dan penyempurnaan sistem *talent scouting*, terutama dalam hal sosialisasi terkait dengan penetapan *passing grade* kelulusan, serta keterbukaan informasi yang bisa diakses oleh perwira peserta *talent scouting* pada proses pertimbangan *talent pool*.
  5. Badan Interlijen dan Keamanan Polri perlu melakukan pengawasan secara lebih ketat dan menyeluruh pada program pelatihan yang diberikan *talent pool* sehingga tujuan pelaksanaan *talent scouting* dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.
  6. Badan Interlijen dan Keamanan Polri perlu mendapatkan solusi dalam memecahkan permasalahan terakut dengan faktor-faktor penghambat pelaksanaan *talent scouting* terutama pada tahap pengambilan keputusan. Selain itu hal-hal lain seperti evaluasi standar penilaian, ketersediaan teknologi, distribusi jabatan perlu dipertimbangkan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan dari promosi jabatan yang presisi sesuai dengan program *talent scouting*.

#### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barefoot J. Kirk dan David A. Maxwell, 1987, *Corporate Security Administration and Management*, USA : Butterworth Publisers.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Broder James F., 1999, *Risk Analysis and the Security Survey*, Boston : Butterworth Heinemann.
- Bungin Burhan, 2007, *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Capelli, Peter. (2009). *Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.
- Endratno, H. (2011). *Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. J.P Feb Unsoed, 1, 326.
- Gulo. W. (2000). *Metode Penelitian*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana. Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Ikbar. Y. (2012). *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*: PT Refika Aditama. Irwanto, (2006), *Focus Group Discussion*, Jakarta ; Buku Obor.
- Moleong Lexi J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Rosdakarya.
- Hadari, Nawawi., 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe et al (2015). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Polres Trenggalek. 2021. "Rekrutmen Bintara Polri Pro Aktif T.A. 2021, Ini Jadwal dan

Persyaratannya”.<https://humas.polri.go.id/2020/12/03/rekrutmen-bintara-polri-pro-aktif-t-a-2021-ini-jadwal-dan-persyaratannya/>. Diakses pada: 6 Juli 2021.

- Santoso, Nuruddin Priya, Hidayatullah, M. F. (2016). The Journal of Educational Development. The Journal of Educational Development, 6(JED), 106–113.
- Sedarmayanti. (2008).Manajemen Sumber Daya Manusia:Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara. Siagian Sondang P., 1985, Bunga Rampai Manajemen Modern, Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Suparlan Parsudi, 1994, Metodologi Penelitian Kualitatif, Jakarta : Program Pascasarjana Kajian Amerika, Universitas Indonesia.
- Subekhi, Ahmad dan Mohammad Jauhar. (2012). *Pegantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Publisier.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Cetakan ke 7, Jakarta : CV. Alfabeta
- Sukmadinata. N. S. (2011). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung. ID: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutedi, Andrian. (2009), Metode Penelitian Hukum, Jakarta, : Sinar Grafika, Purnawanto, B. (2010). *Manajemen SDM berbasis proses*. Grasindo.
- Zamani, 1998, Manajemen, Jakarta : Badan Penerbit IPWI.

#### **Peraturan Perundang-Undangan**

- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2002 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kepala Badan Intelijen Keamanan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 Tentang Pengamanan Intelijen Kepolisian Negara Republik Indonesia.

#### **Jurnal**

- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1) , 305–331. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 , 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- Ilyas, I. (2016). Pendidikan Karakter Melalui Homeschooling. *Journal of Nonformal Education*, 2(1).
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Khayat, K. (2020). Analisa Penerimaan Bintara Polri Melalui Program *Talent scouting*. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 2(1).
- Krissetyanti, E. P. (2013). Penerapan Strategi *Talent scouting* Dalam Pengembangan Pns. *Civil Service Journal*, 7(1 Juni).
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee

- Retention: *An Integrative Research Framework. Human Resource Development Review*. 153448431881215. doi:10.1177/1534484318812159.
- Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2017). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23. doi:10.1080/09585192.2017.1296880
- Poursadegh, N., Eslami, A., & Haghighi, M. (2021). Talent Management in Policy Documents of Islamic Republic of Iran. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept.*
- Sepahvand, R., & Feli, R. (2019). Organizational Career Management and Proactive Talent Management: Analyzing the Mediating Role of Organizational Knowledge Architecture (Case Study: Lorestan Province Police Command Specialty Personnel). *Iranian journal of management sciences*, 14(55).
- Siregar, Q. A. (2014). Komunikasi Dalam Kinerja Intelijen Keamanan. *Jurnal Sositologi, 13(1)*, 72-75.
- Sulaksono, Endro, 2011, Manajemen Sekuriti Fisik Rumah Negara Gatot Soebroto Jakarta, Tesis, Universitas Indonesia.
- Suripto, T. (2016). Manajemen Sdm Dalam Prespektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen Sdm Dalam Industri Bisnis. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 2(2), 239-250.
- Tarannum, N. (2018). Human resource planning and recruitment. (BRAC University Internship Report.
- Tutik Djumiarti, dan Tutiyani, 2018, Analisis Promosi Jabaran Dengan Sistem *Talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, Departement Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Diponegoro, Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.